

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Saat ini pandemi *Covid-19* sedang menguji ketahanan sistem pelayanan kesehatan di seluruh dunia termasuk RSUD Dr Moewardi Surakarta. Kemampuan dalam merespons secara cepat dan tepat menjadi kunci agar kita dapat melalui krisis ini dengan baik. Kejadian kasus *Covid-19* terus bertambah dari hari ke hari sehingga petugas Rumah Sakit sebagai garis depan semakin tertekan karena meningkatnya beban kerja, mengkhawatirkan kesehatan mereka, dan keluarga (Cheng et al., 2020).

Satu hal yang dapat menyebabkan petugas kesehatan akan mengalami peningkatan kecemasan, salah satunya adalah kurangnya Alat Pelindung Diri (APD) di tempat kerjanya (Ramadhan, 2020). Petugas kesehatan berisiko mengalami gangguan psikologis dalam merawat pasien *Covid-19* karena perasaan depresi, penyebab utamanya adalah perlindungan diri yang masih kurang dari kebutuhan petugas kesehatan (Lai et al., 2020).

Rumah Sakit adalah suatu organisasi yang dilakukan oleh tenaga medis profesional yang terorganisir baik dari sarana dan prasarana kedokteran yang permanen, pelayanan kedokteran, asuhan keperawatan yang berkesinambungan, diagnosis serta pengobatan penyakit yang diderita oleh pasien (Kotler dan Gary. 2013).

Industri jasa pelayanan masyarakat juga tidak terlepas dari persaingan antar pelakunya, yaitu Rumah Sakit. Berbagai Rumah Sakit yang ada

berupaya memperoleh kepercayaan masyarakat dengan mengemukakan pelayanan yang efisien dan berkualitas. Mutu pelayanan yang baik tidak hanya diukur dari kemewahan fasilitas, kelengkapan teknologi dan penampilan fisik akan tetapi dari sikap dan perilaku karyawan harus mencerminkan profesionalisme dan mempunyai komitmen tinggi.

Pada Rumah Sakit Dr Moewardi Surakarta, di mana kualitas jasa kesehatan berdasarkan pada kepercayaan masyarakat, maka masalah kualitas pelayanan haruslah diperhatikan. Baik itu kepada pasien atau calon pasien, karena tanpa kualitas pelayanan yang baik akan mendorong pasien atau calon pasien untuk lari/pindah pada Rumah Sakit yang lain.

Terkait dengan keadaan tersebut, maka merupakan kebutuhan bagi Rumah Sakit Dr Moewardi Surakarta sebagai organisasi penyedia pelayanan publik untuk melakukan perubahan dalam manajemen pelayanan publiknya seiring dengan tercapainya akreditasi Rumah Sakit. Salah satu strategi peningkatan kualitas pelayanan kesehatan adalah dengan memperhatikan faktor internal institusi (*strength* / kekuatan dan *weakness* / kelemahan) dan faktor eksternal institusi (*opportunity* / peluang dan *threat* / ancaman).

Analisis faktor internal dan eksternal institusi untuk merumuskan strategi pengembangan kualitas pelayanan dengan analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan strategi institusi yang cukup dinamis untuk memenangkan persaingan. Strategi ini harus diikuti dengan proses perencanaan strategi untuk memperbaiki kualitas pelayanan dan pengembangan system yang berkualitas.

Selanjutnya dari analisis AHP untuk mengurutkan bagaimana program tersebut akan mengutamakan mencapai tujuan pada lima tahun kedepan dengan melihat capaian jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Kinerja operasional menurut Handoko (2010) adalah pelaksanaan kegiatan - kegiatan manajerial yang dibawakan dalam pemilihan, perancangan, pembaharuan, pengoperasian dan pengawasan sistem-sistem produksi.

Kinerja operasional dapat diukur dengan menggunakan pengukuran seperti pangsa pasar (*market share*), peluncuran produk baru, kualitas produk/jasa, efektivitas pemasaran, dan kepuasan pelanggan (Carton & Charles, 2010). Sehingga penerapan berbagai strategi dapat dilakukan dengan maksimal, dalam penerapan kinerja operasional.

Perencanaan pelayanan jasa yang baik selain diarahkan pada ketepatan waktu pada setiap kegiatan pengerjaan pelayanan kesehatan, juga menunjukkan kemajuan-kemajuan dari proses kegiatan pelayanan setiap komponen beban kerja serta kemungkinan mesin kosong untuk operasi berikutnya. Sedangkan pengawasan kualitas jasa diperlukan agar perencanaan jasa kesehatan yang telah ditetapkan dapat berjalan sesuai dengan yang direncanakan.

Jadi dapat dikatakan bahwa tujuan perencanaan dan pengawasan jasa pelayanan kesehatan ialah mengusahakan agar kualitas jasa kesehatan hasil proses di dalam Rumah Sakit itu tepat sesuai dengan kebutuhan pasien baik dalam jumlah dan waktu. Terdapat hubungan yang erat antara kualitas produk (barang/jasa), kepuasan pelanggan dan profit perusahaan, semakin tinggi

kualitas suatu produk, akan berbanding lurus terhadap kepuasan pelanggan sehingga dalam waktu yang bersamaan akan mendukung harga yang tinggi dengan biaya produksi rendah.

Harga produksi rendah tersebut diraih dengan mengurangi adanya *Cost of Poor Quality (COPQ)* adalah biaya yang timbul akibat kualitas buruk atau kegagalan produk yang tidak memenuhi standar pelanggan (*Customer*). Dengan begitu perbaikan kualitas bertujuan untuk menaikkan laba. Namun penerapan strategi-strategi juga berkaitan terhadap kinerja operasional yang terjadi dalam perusahaan tersebut.

Dalam operasinya tidaklah mudah untuk merealisasikan tujuan itu, karena banyak hambatan yang harus diatasi, antara lain adalah adanya persaingan yang ketat dengan perusahaan lain terutama dari perusahaan yang sejenis. Agar kelangsungan hidupnya dapat terjamin, perusahaan harus dapat menentukan langkah - langkah yang tepat sehingga langganan akan tetap percaya pada perusahaan dan lebih lanjut perusahaan dapat lebih banyak menarik konsumen potensial.

Perusahaan dituntut untuk mampu menghasilkan produk barang dan jasa dengan mutu yang baik dengan harga dan pelayanan yang lebih baik pula dari para pesaing. Untuk mencapainya, maka diperlukan perbaikan mutu dalam semua aspek yang berkaitan dengan produk yakni material, tenaga kerja, promosi yang efektif dan layanan yang memuaskan pelanggan, sehingga mampu menarik konsumen yang pada akhirnya dapat meningkatkan jumlah konsumen dan menjadi pelanggan yang setia.

Untuk mencapainya maka perusahaan membutuhkan sebuah sistem manajemen yang baik dan juga untuk mendukung perbaikan yang berkelanjutan (*continous improvement*) yakni dengan menerapkan strategi – strategi.

Menurut Irwandy (2020) *Covid-19* akan menghantam sistem pelayanan kesehatan Indonesia dalam empat gelombang besar, antara lain;

- a. Pertama gelombang kesakitan dan kematian akibat *Covid-19*. Di Indonesia, gelombang ini dimulai pada awal Maret dengan temuan dua kasus positif. Hingga 13 Juli 2020 kasus telah tumbuh menjadi 76.981 kasus dengan 3.656 kasus kematian. Gelombang pertama ini diperkirakan masih akan menghantam sistem pelayanan kesehatan dalam jangka waktu yang lama. Terlebih adanya temuan studi terbaru yang menyatakan bahwa seseorang “berpotensi” untuk dapat tertular virus corona berkali-kali.
- b. Kedua krisis keuangan Rumah Sakit. Bermula pada April 2020, ketika Kementerian Kesehatan mengeluarkan kebijakan agar Rumah Sakit mengurangi layanan praktik rutin kecuali dalam kondisi gawat darurat. Pada saat yang sama masyarakat juga membatasi kunjungan ke Rumah Sakit karena takut tertular *Covid-19*. Kebijakan dan fenomena ini mengakibatkan penurunan signifikan jumlah pasien yang berobat ke Rumah Sakit dan akibatnya pendapatan Rumah Sakit menurun.
- c. Ketiga peningkatan angka infeksi, stres, dan kelelahan tenaga kesehatan. Selama pandemi, tenaga kesehatan bekerja dengan intensitas waktu kerja

yang panjang dalam lingkungan yang berat. Banyak potensi trauma yang harus mereka hadapi. Seperti mereka trauma karena pasien atau rekan kerja mereka yang meninggal, kekhawatiran tertular atau menularkan ke keluarga. Ada juga tekanan publik agar mereka memberikan pelayanan terbaik, hingga kurangnya pengalaman atau peralatan. kedepan, beban kerja tenaga kesehatan juga diprediksi akan meningkat tajam. Hal ini karena beban ganda yang akan dihadapi ketika gelombang keempat mulai menghantam pada saat gelombang lain belum mereda. Kondisi tersebut akan menyebabkan kelelahan dan stress.

- d. Keempat adanya peningkatan angka kesakitan dan kematian akibat penyakit kronis. Gelombang ini terjadi karena selama masa pandemi, terjadi fenomena penundaan mencari perawatan yang dilakukan oleh para penderita penyakit kronis seperti kanker, jantung, gagal ginjal dan stroke. Dalam jangka panjang, penundaan perawatan tersebut bisa berdampak serius karena memparah sakitnya.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apa faktor lingkungan internal dan lingkungan eksternal RSUD Dr Moewardi Surakarta yang mempengaruhi kualitas pelayanan pasien selama pandemi *Covid-19*?

2. Bagaimana strategi RSUD Dr Moewardi Surakarta dalam meningkatkan kualitas pelayanan pasien selama pandemi *Covid-19*?
3. Apa strategi prioritas RSUD Dr Moewardi Surakarta dalam meningkatkan kualitas pelayanan pasien selama pandemi *Covid-19*?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Menganalisis faktor lingkungan internal dan lingkungan eksternal RSUD Dr Moewardi Surakarta yang mempengaruhi kualitas pelayanan pasien selama pandemi *Covid-19*.
2. Merumuskan strategi dalam peningkatan kualitas pelayanan pasien di RSUD Dr Moewardi Surakarta selama pandemi *Covid-19*.
3. Menganalisis strategi prioritas dalam peningkatan kualitas pelayanan di RSUD Dr Moewardi Surakarta selama pandemi *Covid-19*.

### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini mempunyai manfaat baik secara teoretis maupun secara praktis sebagai berikut:

1. Secara Teoritis
  - a. Penelitian ini akan menambah pengetahuan khususnya bagi Ilmu Manajemen Rumah Sakit tentang strategi yang diterapkan oleh Rumah

Sakit Dr Moewardi Surakarta dalam meningkatkan kualitas pelayanan terhadap pasien selama pandemi *Covid 19*.

- b. Mengembangkan dan meningkatkan kemampuan berpikir penulis melalui penulisan penelitian serta melatih penulis menerapkan teori-teori yang penulis dapat selama perkuliahan.
- c. Melengkapi salah satu persyaratan perkuliahan dalam mencapai gelar Magister Manajemen.
- d. Menambah pengetahuan penulis mengenai Strategi meningkatkan kualitas pelayanan selama pandemi *Covid 19*.

## 2. Secara Praktik

- a. Penelitian ini akan memberikan input dan sebagai perbaikan dalam manajemen Rumah Sakit sebagai bahan pertimbangan dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan pasien di Rumah Sakit Dr Moewardi Surakarta.
- b. Sebagai bahan informasi bagi pihak yang ingin melanjutkan penelitian yang berkaitan dengan masalah yang sama.